

回想：私の経営学50年

著者	川端 久夫
雑誌名	産業経営研究
号	32
ページ	109-129
発行年	2013-03-31
URL	http://id.nii.ac.jp/1113/00000182/

回想 — 私の経営学 50 年

川 端 久 夫

目 次

はじめに

I 経営学以前

1. 研究者を志す
2. 炭鉱労働問題研究

II 経営学参入

1. 個別資本説にのめりこむ
2. ‘労働管理の対象’論争に参入する
3. 炭鉱離職者調査

III 二足の草鞋。個別資本説と近代組織論

1. バーナード理論にのめりこむ
2. 経営・経済学からの蟬脱
3. 管理者活動研究史にのめりこむ
4. イギリス批判経営学にめぐり合う

IV 二足の草鞋。その位置と関連

1. 近代組織論の再構築をめざす
2. ‘バーナード理論研究散策’を始める

はじめに

2012年3月10日、本学で開催された日本経営学会九州部会において、私は「経営学研究60年」と題する報告をした。余儀ない事情で準備を怠り、当日はひどく支離滅裂な報告になってしまった。60年近く色んなテーマを手がけてきた、そのいくつかの内容を、かいつまんでにせよ、40分やそこらで説明できるわけがない。本稿では、一切気負うことなく、研究者を志したそもそもの動機、長い研究生生活の中

で幾度か訪れた研究領域やテーマの変更に当って、その時どんな思いでそうしたのか、その首尾はどうだったか、といったことをなるべく淡々と回顧しようと思う。

I 経営学以前

1. 研究者を志す

学生時代、私は‘きわめて政治色の濃い’学生運動に身を投じていた。人見知り、口下手なので、主としてガリ切り・壁新聞書き・ビラ撒きに従事したが、生来心身虚弱の故に体調を崩し、在学3年のうち延べ1年程を親元・下宿での半療養生活に費し、運動からもずるずると脱落していった。

最終学年3年生になり、体調もやや回復したので少しは学生らしく勉強しようと思って何度か「社会科学研究会」部室を覗いてみるのだが、まるで人の気配がない。——前年まで‘社研’の常連で顔だけは見知っていた幾人かの同期生たちは、就職試験勉強に専念すべく部室におさらばしていたのである。指導して貰おうと思っていた同期の先学たちに置き去られて、仕方なく社研部室を私1人の控室として‘暮らす’うちに、見知りの2年生や進学してきた新制第1回生やらが‘人の気配’を感じて出入りするようになり、社研の伝統「資本論研究会」を何故やらないのですか、と云われるままに演習室使用申請責任者になり、——後学期に入る頃には社研の代表者みたいになってしまった。い

ま振り返って、実に不思議な成行だったという他ない。

未だ資本論ひととおり読了にも程遠く、ドイツ語も知らない。(高校時代の第2外国語は中国語だった)未修単位も沢山あるし、留年して1年みっちり勉強し、万全の態勢を整えて大学院に進もうと心組んでいたところ、年末近くなって次のような風評を耳にし、忽ち心惑い始めた。—— 来春の研究者コース枠¹⁾は7人。異常に広き門になった。次の年はぐっと狭く3,4人になるだろう。既に研究室の住人になっている諸先輩に相談し、‘そんなことは自分で決めるものだ。甘えるんじゃない’と怒鳴られたり、迷いに迷った末に、結局は易きに就く(急拠単位を揃えて卒業する)ことに決めた。自分がいかに恒心なき小人であるか、このときほど痛感したことはない。

最終学年に私は馬場克三教授・正田誠一助教授の指導する経済学演習2科目を履修した。馬場演習は豊崎稔著『日本機械工業の基礎構造』の輪読。年度末に戦前期「日本工作機械工業の未発達について」レポートを提出した。参考文献数冊の他、『明治工業史・機械篇』など若干の資料も参照したが、未発達要因のキメ手を特定することはできなかった。ただ山田盛太郎『日本資本主義分析』に接して感銘し、日本資本主義論争の本格的学習の糸口を得たこと、技術論々争なるものの存在(とそれに象徴される)技術概念の問題性を知ったことは収穫であった。

正田演習のテーマは賃金論。森耕二郎著『労賃学説の史的発展』の他、ホートレイ、タウシグなど非マルクスの学説にも接したが、何よりも学部の記事『経済学研究』に載った正田論

文「労賃形態の展開」、その難解きわまるが切味鋭くダイナミックな論旨に魅せられた。期末レポートには「火薬工業の賃金形態」と題する実態調査(?)を提出した²⁾。

このように当時の私には‘経営学’への志向は全くなかった。尤も馬場教授の経営学は‘個別資本の運動法則を究明する’もので、マルクス学徒が忌避する理由はなく、また当時の馬場教授は(もともと専攻ではないのに)賃金・労働問題の研究に専攻者も顔負けする程に打ちこんでおられた。(現に前年度1950の演習テーマは「賃金」、レポート課題は会社訪問による賃金実態調査であったと聞く。)だから馬場・正田間に決定的差異はなかった。私は「経営学」vs「工業政策及び社会政策」という講座名からのイメージも手伝って、階級闘争の現場により近いように思える場所を選んだのである。

2. 炭鉱労働問題研究

助手として在籍6年間、学習も研究も涉々しく進展せず、不完全燃焼状態が続いた。ひとつには先述のように態勢未熟のまま研究生生活に入ったことのツケが廻ってきたこと、より基本的には、いわゆる国民的科学(の創造と普及)運動—— 広く国民諸階層に分け入って共に闘いつつ学ぶ中で真に創造的な科学が発展する、とは云うものの現実には研究者・学生に不毛・過重な負担を強いる「政治的動員」に帰結した、—— に直接・間接に影響を受けて右往左往し、自分なりに継続的な研究のテーマと方法を得てできなかった、ということである。

当時は炭労(日本炭鉱労働組合)を中軸とする戦後労働運動の最盛期、九州はその主戦場、そして正田教授は文字どおり献身的にコミットしていた。さらに1952～54年にかけて、九州地

-
- 1) 学部助手と大学院研究奨学生合計。後者は教育公務員たる助手の給与とは、同等の奨学金を給与されていた。どちらも年限は5年(前期3年、後期2年、後期に移るとき、人員が絞られる。)
 - 2) 私の郷里、山口県厚狭町(現・山陽小野田市)所在の日本化薬KK厚狭作業所(ダイナマイト製造)に兄が事務員として勤めており、その縁故で、かなり詳しい資料を得ることができた。

域の賃金問題や産業構造を対象として企画された幾つかの共同研究プロジェクトにおいて正田教授がいつも石炭産業の担当だった、という事情もあって、私は自づと炭鉱労働問題の実態調査に参入することになった。—— 対米従属的エネルギー政策の下、衰えゆく産業の底辺で苦しみ闘っている人々の間を歩き廻り、語り合い、心を通わせる中で真実を把みとる、これこそ研究の至上の境地、と頭では納得するものの、心は萎え身は疲れ果てる日々が続いた。学問のこのような仕方に長くは耐え切れない程、私の心身は脆弱だったのである。—— 幾つかの調査報告と様々な雑文を書いたが、6年という年月と心身の消耗に比して、それは質・量ともにひどく貧弱な成果であった³⁾。

プロパーの研究としては、兄弟子吉村朔夫氏（のち鹿児島大学教授）がイギリス炭鉱業の史的分析を手掛けたのに倣って、アメリカ炭鉱業を取り上げた。学部所蔵の文献は、イギリスのそれより遙かに少なかったとはいえ、初学者には充分であり、実質的な障害はむしろ私自身の（19世紀末アメリカの独占資本形成、それと表裏をなす賃労働の構造変化の明確な刻印を炭鉱労資関係の史料事実の中に強引に見出そうという）偏狭な問題意識に在り、何度書き始めても一向に論文に仕上がらず、ぼしょってしまふ—— 研究開始後4年を経た1958年3月（助手任期終了）時点で公刊済の論文は（本題に入る以前の予備的・周辺的問題を扱った）2篇にすぎなかった。これでは就職先の開拓は覚束ない。失業やむなしと覚悟したそのとき、幸いにも、馬場教授の斡旋によって大阪社会事業短期大学（現・大阪府立大学社会福祉学部）に採用され、全年10月就任、以後約10年を過ごすことになる。—— 顧れば私はこのとき、石炭産業・

労働問題研究からの、半ば自然の成行、半ば意識的な離脱の軌道を歩み出したのである。

Ⅱ 経営学参入

1. ‘個別資本説’にのめりこむ

大阪社会事業短期大学では産業福祉科の学生（定員40人）に経営学・日本産業論・賃金論などを講じ、数年後からは労務管理と経営学の担当に固定した。授業さえすれば何を研究しようと自由なのだが、九州から遠く離れ、しばし炭鉱労働問題と訣別したことの疎外感は大きく、虚脱状態に陥った。社会政策学会関西西部会に何度か出席したが、研究仲間に入れてもらう（べく努める）程には馴染めなかった。他方、素養ゼロで経営学を授業することの心理的負担は大きく、当初は馬場教授の講義プリントの引写しで凌いだ、やがて‘対象と方法’といった議論は省いて財務管理やマーケティングの部分を追加したり、「日経」記事解説を挿入したり、全く一貫性を欠いた‘お授業’になっていった。それは短大当局の期待に背くものではなく、ごく自然な成行であったが、一方において、こうした状況は我ながらわびしく、今や研究者失格に陥りつつあるという危機感の醸成源でもあった。労働問題研究からの退却を自認せざるを得ない現在、せめて馬場教授が継承発展させてきた批判経営学＝個別資本説を充分に体得して論文の1つも書く、という位の自信をもちたい、という思いが兆し、徐々にふくらんでいった。

赴任挨拶に伺ったとき、馬場教授は云われた——「方法論などというものはひととおり覚えておればよく、ああだこうだとかかわるのはよくない。君は労務論の素地があるのだから、すぐ内容的な研究に入るとよい。」—— こ

3) 唯一、まず～の出来と思えるのが、高倉鉱業 KK 岩屋炭鉱（佐賀県厳木町）における不況による閉山、1年余りの失業（とその間の生活防衛闘争）、再開とその後の労働条件の実態を扱った「中小炭鉱における戦後合理化と闘争の歴史」(1)・(2)・(3) 九州産労資料月報 1956年である。（労働組合の共同調査機関である九州産業労働科学研究所発行）

の教えに背いて(多分に思弁的な)方法論議の学習に延々数年を費すことになった直接の機因は、三戸公「個別資本説における意識性の問題」1958及びそれを中核論旨として編成された『個別資本論序説』1959の衝撃とそれにつづく混乱(の持続)であった。

(以下原則として、敬称を略す。)

三戸は馬場の高弟、日本経営学会での報告「個別資本運動説の展開」1955によって、長く忘却されていた馬場個別資本説を、当時まさに勃興しつつあった批判経営学方法論争の渦中において、劇的に蘇えらせた功労者である。その三戸がほんの数年後に‘個別資本の意識性’という馬場説の中心的主張に異を唱えて、(個別資本説の始祖)中西寅雄の所説に同調し、マルクス経済学の枢軸をなす(価値と使用価値、労働過程と価値増殖過程の)‘二重性’の把握に徹した‘個別資本’像を打ち出した。この、良くも悪くも剛直な主張は、三戸が既に自他ともに許すスターだっただけに、批判経営学界に大きな物議を醸したが、公然たる批判は蒙らなかつたばかりでなく、一部では高く評価され、5年近くの間、‘独壇場’状況を保ち、その結果おのづと個別資本説の当時点での代表的著作とみなされるようになった。馬場はあまりにも心外な批判に呆れて沈黙し、門弟間でも様々に異見は熾ぶるものの、輝ける先輩が投じた剛速球を打ち返す勇者はなかなか現れなかった。

三戸さんと私は奇しき縁で結ばれている。学生時代から交際があり、前記馬場演習の期末レポート作成に当って懇切な指導を受けた。専攻は異なるが研究室仲間の先輩・後輩として2年間、書庫(の片隅に机を置く)生活を共にした。私が短大に赴任したとき、彼は同志社大学商学部で『序説』に結実すべき研究の只中に在り、前記「意識性の問題」を発表した直後であった。以後、彼が立教大学に移るまで3年足らずの間、何度かの自宅訪問を含めて十数回かの対面機会に、‘批判経営学’のさまざまな側面、その系譜・現状・課題、注目すべき学者と文献、心すべき

学界動向などを‘何くれとなく’教わった。三戸さんの語った世界がそのまま私の“経営学”だったのである。——にも拘わらず、『序説』の成り行く様を間近に眺め、次々と出る論文をすぐ読み解いていくうちにあれこれ違和感を覚え、それが時日を経ても減退せず、とりわけ意識性否定論の強引さを日増しに痛感するようになった。

私の経営学方法論への関心はこうして哺まれた。そして当面の課題は『個別資本論序説』の正体を解明し批判すること、それ以外に考えられなくなった。

しかし、三戸の馬場批判を全面的に却けて馬場説を全面的に擁護しようという気はなかった。かねて馬場は個別資本説の立場から幾人かの経営技術学の主張を批判しつつも、2つの説を「究極まで推しすすめて考えることによって、両者はある一点において融合するのではないか……その点まで考えつめることによって、両者は経営学の真の方法となり得るのではないか」(馬場1955:79)、という妥協的な態度を示し、『PR』誌上座談会1958では、(a)個別資本の担手としての「経営者の意識を通して、その意識に想到された個別資本の運動をみてゆこう……個別資本家の意識を通すことによって、これを経営実践として見直してゆこうと考える。」(b)「個別資本の運動を管理とか組織という具体的な形に一旦引き直してみても、その具体化の過程において、経営管理とか経営技術というものを把握してゆこうと考えている」(馬場1958:52)と発言している。(a')個別資本の運動を経営実践として見直すことは客観的観察の埒内であるが、(b')管理や組織という形に引き直して経営管理や経営技術というものを把握するとなると主体的観察(→経営技術学・経営管理論)への転回に他ならず、個別資本概念を具体化していくなかで、いわばなくずし的に経営技術論に移行する、という安直な接合を意味する。こんな妥協は許されない——当時の私は、三戸とおなじく、経営技術論≒経営

管理論はブルジョア経営学である、われわれの
とるべき経営学は経営経済学でなければならず、
両者の融合（ないし接合）などというものは有
り得ないと考えていた。馬場が融合の可能性を
示唆した、ということは取りも直さず経営技術
論への途を歩み始めたことであり、その意図や
動機、そして提示している接合ないし媒介の論
理をきびしく糺さねばならぬ、と考えていた。

この基本的認識を三戸と共有しながら、私は
個別資本概念を構成する重要な一契機として
‘意識性’を承認するか否かで三戸と対立（馬場
に同調）した。

‘意識性’は馬場個別資本説の枢軸である。
—— 個別資本の運動は2つの面（素材的と価値
的）の対抗的矛盾を含んでおり、「その可能的
不調和は発展して総資本の運動のなかに体现
し、いわゆる経済現象として顕われ、個別資本
及び経済活動を外部から支配するものとなる」
「しかし企業家にとってかかる矛盾は意識され
ない……意識されないが故に却って、企業家の
とり行う経済活動は逆に意識的自由ある統制的
、計画的のものと企業家には観ぜられること
になる。」（馬場 1938 → 1968 : 21 ~ 2）意識的
な活動よりも意識しえない現象の方が優位に立
つ、という意味で、馬場の意識性承認はあくま
で「相対的な、制限された埒内」のものであり、
この企業家的現実を認めることは何ら二重性的
把握（というマルクス経済学の原則）に違反す
る筈がない。

三戸は中西の言説に同調して二重性の硬直的
理解（本質次元での区別をそのまま現象次元に
あてはめる）を貫き、こう断定した。——「単
独経済が統制的たり得るのは唯その労働過程に
就いてである。……価値形成過程に就いては無
統制的である」（中西 1931 : 49）「（意識性の
実体をなす）経営者のおこなう主体的な行為＝
意思的統制的活動は使用価値範疇に属するも
のであって、それは‘具体的有用労働’の一形
態以外の何物でもないものであり、価値はかかる
属性を一分子たりとも含んではないのである。

そして資本は価値と使用価値との統一物である
が、それは何よりもまず価値概念であり、使用
価値概念ではない。」（三戸 1959 : 115）

価値と使用価値、その実体である抽象的人間
労働と具体的有用労働とは、現実には不可分一
体であり、商品及び資本はそのような統一物と
して存在している。それゆえに「経営者の主
体的行為が具体的有用労働の一形態であるとす
れば、同時に抽象的人間労働として価値的性格
を付与されてしかるべきではないか。それが価
値形成労働でないとするれば、同時に具体的有用
労働でもありえない筈である」（川端 1963 →
馬場編 1968 : 44）——この自明すぎて気が引
ける程の一句を三戸に向って投げ返すのに、数
年の逡巡と渾身の勇気を要したこと、いま顧み
て恥しい限りであるが、ともかくもこれが突破
口となって幾つもの三戸説批判（→克服）論文
が書かれ、馬場説再興に帰結したことをもって
自ら慰めるのである。

意識性問題は（別府 1966 → 馬場編 1968）に
よって基本的に、（宗像 1970）によって最終
的に解決された。私が提起したもう1つの論
点 —— 経営者の主体的行為のかなりの部分
（流通過程に関わる）は‘不生産的労働’であり、
全体としても資本関係そのものを直接に造成し
ていく側面が主導的である。三戸が具体的有用
労働の側面のみを強調するのは、立論の方向と
して逆である —— は意識性問題の核心ではな
かったが、ひき続き取り組んだ‘経営上部構造
論’・‘経営経済学・経営管理論の併列構想’批
判（『経営経済学と経営管理学』1964）の基礎作
業として役立った。その作業の過程において、
‘個別資本の意識性’（といわれるもの）の実質
は経営者の行う管理（という労働）であると確
信するようになり、（無意識的に）経営管理論
への途を辿り始めたのである。

2. ‘労務管理の対象’論争に参入する

遅滞ながら批判経営学徒として認知され、学会報告の機会を得た私は、当時なお未解決だった‘労務管理の対象’論争に遅滞ながら参入し、労務管理の対象でなく(労務管理論の対象である)‘労務管理それ自体’を探求せよと主張した。(「労務管理の理論について」1965)

労務管理の対象が労働者であることは自明の事実であるが、1954年、資本制社会の‘労働者は労働力の担手としてのみ意義をもつにすぎない’が故に、労務管理の本質は労働力管理として把えるべきだとする‘労働力説’が現われ、以後、批判的労務管理論の代表的見解とされてきた。1963年、管理は社会的労働過程で成立するもので、‘そこでは労働力は労働と化している。……労働力は管理できない’(坂寄：1963)とする‘労働説’が現われて俄かに論議活況となり、おなじ年のうちに‘労働・労働力・労働者3位1体説’、‘賃労働者説’が誕生した⁴⁾。——諸説をひとつとori吟味すると、それらは総て資本論Ⅰ・第11章の記述〔資本制協働における指揮・監督・媒介機能と搾取・支配機能との二重性を具えた管理概念〕を共通の典拠とする本質論議だとわかった。管理としては経営管理一般と共通で労務管理の特性は専ら対象の特性に由来する、という思い込みが対象論争を独走させていたのである。しかし、労務管理には、協働の指揮・媒介という本来の(?)管理と、採用・解雇や福利厚生、労働組合対策など、労働者・労働組合を対象とした、協働と無関係ときには敵対的でさえある交渉・干渉・抑圧・サービス等の多様な形態の‘働きかけ’とが共存しており、両者併せてさし当り‘個別資本が雇用した労働者に対して行う諸方策の体系’とでも定義する他はない。この事態を整合的に説明しうる(広義の)管理概念が必要である——そこで、以下のように極論してみた。

「一般に‘経営管理’は、主たる側面としては

所有物(排他的支配のもとにある)にかかわる取得・保全・合目的消費の機能(設備管理・資材管理などとおなじレベルで)と解すべきであり、協働過程の計画・指揮・媒介の機能は従たる側面——労働力の消費過程が協働過程をなすところから、二次的に、かつ必然的に敵対を含むものとして、形成されるのである。資本制的管理の歴史性をみない経営管理論は、逆に、管理概念を協働過程の計画・指揮・媒介の機能に一元化し、協働の基礎を欠くすべての対象的‘管理’(モノの管理)に拡大適用する必然的傾向をもつ。」(川端, 1965, 228頁)

これは生硬な想念の表出で大方の支持を得なかったが、(相弟子)原田実から‘文脈は全く異なるが管理概念拡大の傾向はアメリカ経営学においても有力な流れであり、例えばバーナードがそうである’という、好意的な論評を得たことが大きな励みになった。しかしモノ管理・ヒト管理という両側面を直截に統合する論理の構築は容易ではない。モノ＝労働力の価格決定は理論的には純流通事象であるが、現実的には労働力の消費過程＝資本制生産過程の合理的編成・遂行(≡生産管理)の過程と表裏一体的関連において行われる。その表裏一体の全体を何と称すべきか、生産管理と労務管理を現実には一体でも理論的には区別するとしてその基準ないし境目は何か。——諸多の先学と同じ堂々めぐりのなかで行きつまり、こんなことでは駄目だ、恐らく別の、思い切り次元の異なる視点を導入しなければ埒があかないのではないか……と思いつつ、意欲は次第に萎えていった。

3. 炭鉱離職者調査

この頃(1966～7年)私は労働組合の教育集会の講師に幾度か招かれたり、大阪市立大学伊藤淳己教授の指導の下に「中小企業診断」での聞き取り調査に参加させて貰ったりした。どちらも貴重な経験であったが、不馴れ・不向き

4) 日本経営学会第37回大会統一論題報告集『労務管理と経営学』1964が論議活況の状況を知るに便利である。

で意外に時間をとられた。さらに立命館大学戸木田嘉久教授から「関西地方在住の炭鉱離職者の就労と生活状態にかんする調査」の手助けを頼まれ、これには積極的に参加した。——こうした事情も手伝って、前記の管理概念探求は中断してしまったのである。

炭鉱離職者調査は雇用促進事業団宿舍の居住者 135 人を対象とした多項目質問紙による聞き取りを中心としたものであった。戸木田氏は全国的な労働運動の理論的指導者として多忙の身、調査現場への常駐は無理なので、私が実質的に代行し、集計作業は全面的に取り仕切った。関連して炭鉱離職者を雇用している大中小あわせて 7 つの企業を訪問して人事担当者からの聞き取り（と資料収集）を行った。大学紛争や私の転勤などの事情で、分析・執筆は大幅に遅延したが、私自身としてはかつての労多く成果乏しかった炭鉱失業者調査を懐かしみつつ、心ゆくまで調べ歩き、幾つもの貴重な所見を整合的に分析・記録することができ、大きな充足感を味わった——この調査報告は私の研究生生活のなかで唯一誇り得る実証的研究である⁵⁾。

Ⅲ 二足の草鞋。個別資本説と近代組織論

1. バーナード理論にのめりこむ

1968 年春、おもいがけず母校に出戻って経営学（総論）を担当することになったとき、私は課題の重みと己れの蓄積の乏しさに慄然たる想いであった。とりわけ馬場敬治の精力的紹介に始まるバーナード・サイモン理論（を中核とする近代組織論）が日本経営学界を席捲ししつつある——当初（1955）‘制度的思考’を標榜して登場・活躍していた占部都美が『近代管理学の展開』（1966）ではバーナード・サイモンの徒と化した——ことは大きな脅威であり、

急拠学習する必要がある。何と私はまだバーナード（この経営学徒必読の古典）を一字一句も読んでいなかったのである。

こうして『経営者の役割』をテキストとする演習が始まった。当時はまだ旧訳の時代で読みづらく、適当な入門書もなかった。バーナードという名前さえ初耳の学生諸君はさぞ困惑したに違いなく、割当てられた章を覚束なげに要約するのみ——私は懸命に予習し質疑に備えたが、全体的視点からみた当該章の意義などについてその都度ぶつ、といった勇氣はとても湧かず、概して無言の行が続いた。次々と出てくる基礎概念のことごとくがすんなりとは理解できず、当時すでに数多く書かれていたマルクス主義的見地からする‘解説ならびに批評’論文を読んでも、一応は理解・共感できる一方、共感する私自身を含めて、これらすべての批判的論者は根本的な読み違えを犯しているのではあるまいか？という疑いが残った。

殆どの基礎概念が疑わしく、かと云って誤りだと断ずる自信もなく……五里霧中の数ヶ月の後、わからないなりに読み続けるのもわるくない、マルクスほどの絶対性はないが、かなり信頼できる議論であることは疑えぬ、という、一種の安息を感じるようになった。

私のバーナード学習を一層安息させたのは、その年の秋に手にした『経済学論集』（東京大学）組織論特集号、就中その‘座談会記事’であった。遠く仰いでいた‘バーナード・サイモン理論の牙城’を構成する人々が、程度の差はあれ私と同様に、幾つもの基本概念について確信的理解に至っておらず半信半疑の状況を披瀝しているのを見て、私は思わず顔がほころんだ。——あわてる事はない。いつの日か、わかったと確信できるまで、くりかえし、読めばいい。誰かがわかったらいい、と気付いたら直

5) 戸木田嘉久・川端久夫「関西地方在住の炭鉱離職者の就労と生活状態にかんする調査報告」立命館経済学 19-5 (1970)「全上 (続)」(全上誌 20-5・6, 1972) この調査報告の中心部分のはのちに戸木田嘉久『石炭産業労働調査集成』1988 に収録された。

ぐそれを学べばよい——こうして私はどうやらバーナード研究の徒となり終えたことを自覚した⁶⁾。やがて私は、批判経営学の人々によって行われてきたバーナード批判をさらに掘り下げる徹底的な内面的批判を志し、1970年6月、『経済学研究』に最初の学習ノートを書き、若干手直しして12月の組織学会で発表した。以後、組織の境界、目的、均衡など、学習の初級段階で誰もが逢着する幾つかの基本概念とその相互関係について、諸先達による解釈をあげつついつつ自分なりの想念を記した論文10篇を5年程の間に書いた。丁度その頃(1974年秋)日本バーナード協会が結成され、私はかなり熱心な会員として毎年の研究会に参加した。当時はバーナード研究の最盛期、研究水準も急速に高まって素朴な習作では通用しなくなり、次の10年間は6篇にとどまった。

この時期の会心作は「オーソリティー論の一考察」(日本経営学会1972年大会報告)である。オーソリティー レスポンシビティ権威(と責任)についてバーナードとサイモンは共通の事実認識に立ちながら概念講成において全く対極的である次第を簡潔に論定し、その原因はバーナードが組織における権力現象の意義・役割の率直な承認を忌避するという、弁護論的偏向に在る、と示唆した。この問題は‘後年バーナードが主著において権威の問題を重視しすぎた(責任の問題を重視すべきだった)ことを反省した’事実をどう意味づけるかという微妙な論点と絡み合っており、バーナード研究の泰斗飯野春樹との論争テーマへと発展した⁷⁾。

さらに私は‘協働体系概念の急転導入’問題を踏まえて、難解をもって鳴る主著第16章「管理過程」の読解に挑み、‘協働体系の四重経済’という枠組づくりにおいてバーナードが一種の

錯誤に陥っている、との‘心証’を披歴した⁸⁾。もとより充分な論証は不可能、より整合的な枠組へと補整する方途も、若干は思いつくものの試見として提示する程の自信はなく、学界からの反応も皆無とあって行き詰ったまま時間が過ぎ……この頃繁忙となった大学行政や身辺雑事に妨げられ……1980年代半ば私のバーナード研究は一時停止状態に陥った。

1986年バーナード生誕100年記念事業としてバーナード理論の主要研究者を網羅した論文集が刊行されたが、私は執筆を求められながら、約を果たせなかった。どのテーマをどう扱うか、理論全体をどう意義づけるか(どこまで評価し、どこで斥けるか)考えあぐねるうちに、自分が今、1つの岐路に立っていることに気付いた。

虎穴に入って15年、幾つか取り組んだテーマ毎に少しづつ視座が動揺したことは当然だが、その振巾が次第に大きくなり、ともすればバーナードの過大評価に奔る傾向にあるのではない。これでは批判経営学の幾人かの先達のように、ミイラ取りがミイラとなる可能性も無くはない。いま陥っているスランプの根は深くこの点に根ざしているようだ。——ということを重ね受けとめ、軽はずみな言説は慎んだ方がよい。……日本におけるバーナード研究の隆盛を象徴する論文集『バーナード』の目次に名を連ねそこねた、という内心の屈辱に、私は辛うじて耐えた。

2. 経営‘経済’学からの蟬脱

近代組織論に参入はしたが批判経営学を捨てたわけではない。講義では馬場教授著『経営経済学』次いで編著『経営学概論』を使い続けた。研究はしばし中断していたが、1973年秋教授が自らの‘経営学の歩みをふりかえる’趣旨の論稿を求められた機会に内輪の研究会がもたれ、私

6) この辺りの経緯・心情を「バーナード事始め」と題して、日本バーナード協会ニュースレター、No4、1980に寄稿した。

7) この経緯については、川端「責任・権威の理論と飯野春樹」熊本学園商学論集11-1、2004。

8) 川端「組織均衡理論の誕生」経済学研究、40-3、1974。

は‘個別資本説をめぐる近年の研究動向’について報告した。当時馬場説は経営上部構造論・三戸意識性否定論の旋風一過後、再び批判経営学の代表的言説とみなされ、十指に及ぶ馬場門外の研究者による論議的となっていた。それらそれぞれに有意味な諸説の論評に加えて、当時門内で唯一人精力的に方法論に取り組んでいた松本讓(学兄)の所説に追随し、‘経営学は実践科学(としての経営技術論)であり、理論科学たる個別資本説は経営学の理論的基礎としての企業理論(経済学の一分科)’⁹⁾だとする立場を表明した。—— 個別資本から経営技術へのなしくずし移行でも接合でも融合でもない平和的共存の途を見出した松本の創見を、私は自他ともに驚く程卒然と受け入れた。それは年来の思い入れ(の積み重ね)の自然の帰結であった。

馬場意識性論と併せて三戸経営技術論を批判した処女論文において、私は経営技術を経営上部構造論者の云う「経営学的諸見解・経営諸制度・資本家の経営行為のすべてを貫通する一過程」とみなした。経営上部構造論を本格的に検討した第2論文の結論として、「経営経済学と主たる対象領域を同じうしながらも相対的に独自の一分枝として批判的経営技術論の成立可能性を認め、かつその位置を経営経済学の上方に設定する」と記した。上方とは個別資本という経済現象だけでなく上部構造・イデオロギーに及ぶ、という意味である。バーナード学習で中断していた5年間に私の経営技術熱はさらに上昇し、松本論文を再読三読することによって発火したのである。

個別資本説と経営技術論を分離し、経営学の名称は後者専用とする —— これは馬場経営学

の解体告知に他ならない。この時点での私の決断は、曾ての三戸教授による意識性否定論ほどではないにせよ、馬場教授にとって心外な成行であったろう —— と思いついたのは後年のこと、その時点の私は年来の懸案が意外な解決を見たことに満足し、安んじてバーナード・サイモン研究に深入りできる、と心弾んでいた。いま顧みて慙愧に耐えない。

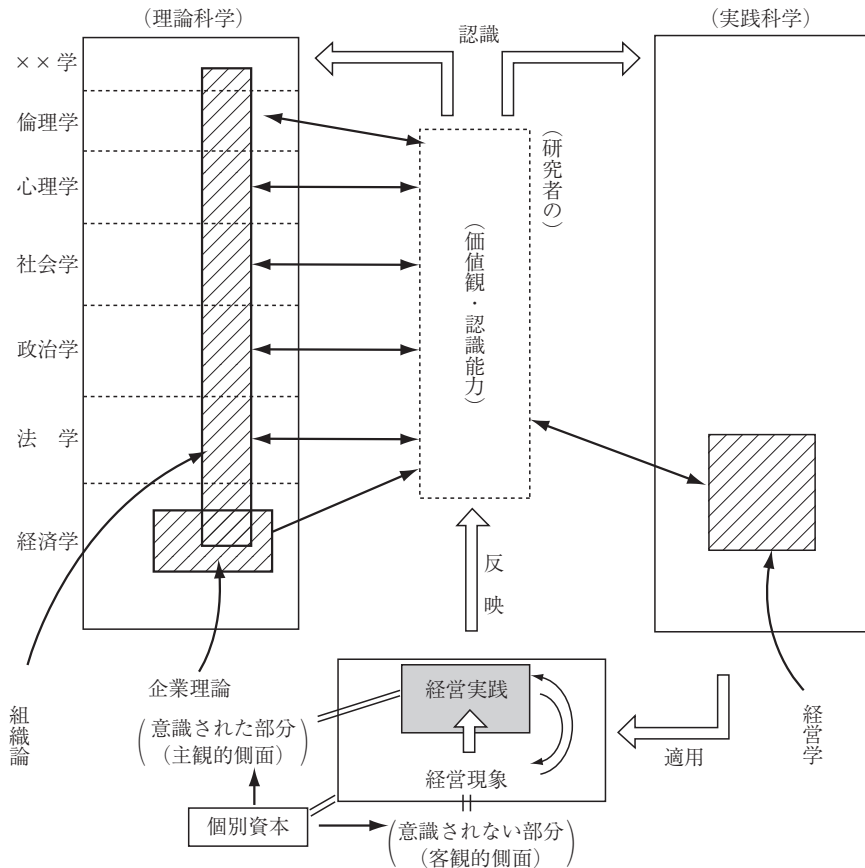
3年後、日本経営学会第50回大会において私は「個別資本運動説の回顧と展望」を報告した。——「経営学は現代企業を対象とし、その現象次元に焦点を合せる。この次元での企業の活動は経営者の管理の下での複数個人の行動(経営実践)であり、多種多様な実践方法＝経営技術が創造・適用されている。それら諸技術を整理し、創造・適用の過程を貫く目的ないし実践原理を解明・批判すること、これが(ブルジョア的であれ批判的であれ)経営学の第一義的課題である。この課題を果たすには、日常実践の次元から下降し、それを規定している本質次元の諸法則(経営技術の理論科学的基礎)を究明せねばならない。経営学の一定の発展段階においては、この本質次元の諸問題が研究の焦点となることがあり得るが、長期的には実践課題を第一義とする理論構成へと収斂するであろう。個別資本説はまさにこの一定の発展段階＝過渡期の所産であり、想わざる長期にわたって種々の可能性を試み尽くしたことを自覚すべき秋が来たように思われる⁹⁾。

そして5年後、おなじく大会報告「個別資本説と近代組織論の統合」では、批判経営学の主要な理論科学的基礎として、個別資本説と並ぶ近代組織論を追加すべきだと述べた¹⁰⁾。〔図1〕

9) この論旨は私の創見では全くない。既に古林喜樂が経営学(の経済学からの)自立性の基盤を、企業活動の研究において「本質と現象が離れすぎており」かつ経済学(の現状)がその空隙を埋めえていないという過渡的状況に求めている。(古林：経営学の方法『経営経済学本質論』中央経済社1970、所収)はるか遡って蜷川虎三が中西寅雄『経営経済学』刊行の翌年に、ほぼ同様の指摘を行っている。—— 経営経済学は‘学問’、経営学は‘実行の指針’であって学問的性質が異なる。現段階は両者未分化な‘広義の経営学’であり、発達するにつれて分化していくであろう。(蜷川「経営学素描」『経営と経済』3-1、1932)

10) 川端「個別資本説と近代組織論の統合」経営学論集(日本経営学会)第50集 1980。

図1 社会科学における経営学の位置



1984～9年にかけて、馬場克三著作集の刊行に携わり、とりわけ第Ⅰ巻の編集・解題において、方法論・労務論の領域での馬場理論の一応の総括を果たした。引き続き私は編集・解題作業中に書き溜めたノートに基づいて、個別資本説とその周辺での論議の推移を辿りつつ、推察と私見を交えた‘学説史的感想’10余篇を綴ったが、そのなかで、「経営技術・生産技術・管理技術」「経営管理・生産管理・労務管理」等の基本概念(の相互関連)を分別する糸口を把むことができた。決定的だったのは貴隆

夫『管理技術論』1982が提示した枠組——(広義の)管理^{オペレーション}=執行(動力要因・制御要因の付与)+ (狭義の)管理^{マネジメント}(制御要因のみの付与)——である。

管理対象としてのモノは動力をもたない(主体的に行為できない)ので物理的な力を加えてidentityを変化させる必要がある。ヒトは動力を内在させているので制御(行為の仕方を指示する)だけで足りる。identityは変化しない。この枠組に従えば、生産管理はヒト・モノ両方を対象とする広義の管理・労務管理はヒト

のみ対象とするから狭義の管理(制御のみ)と云えそうだが、そうはいかない。主体(経営者)と対象(労働者)との間で利害が根本的に対立しており、そのままでは労働者の主体的行為は期待できない。賃金支払という経済的動力要因を付与することで利害対立を準解決(一時的麻痺)する必要がある。賃金と引換えに労働者は意思決定の主体性を経営者に譲り、その制御の下に‘準主体的’に労働する。労働=協働過程それ自体は、経営者からみれば制御(要因の付与)のみで進行するという意味で、(狭義の管理)で足りる。資本循環過程全体としては、物材・人材の購買という動力(要因の付与)が先行するので、(広義の管理)となる。—— かつて苦んだモノ⇔ヒト、協働⇔敵対という2つの軸の捩れ問題が技術概念論議という異次元からの〔動力・制御〕概念の導入によって見事に解決されていたのである。

3. 管理者活動研究史にのめりこむ

管理概念の本質規定は得られた。ここから上向して資本制管理労働の具体的様相に少しづつ接近しようという思いから、当時アメリカで抬頭中と仄聞していた管理者活動研究に関わる文献を漁り始めた。直接のキッカケは H. Mintzberg : The Nature of Managerial Work (1973) との遭遇である。

偶然手にして興を引かれ、とっさに外書講読のテキストにした。学生諸君には不評だったが、私には面白かった。テイラーの時間・動作研究を思わせる微細にわたる詮索、これこそ管理労働研究の原点に違いないと共感した。続いて手近に入手できる関連文献を読み漁って学習ノートを綴り、ミンツバーグが管理論世界に捲き起した活潑な論議を追体験するなかで自づと探索の方向も定まった。管理過程論の抽象的・規範的アプローチを批難し、実証的手法によるその克服を標榜する学派が幾つかあり、実験的リーダーシップ研究、第1線監督者の実態研究、管理職務記述(職務評価手法の管理職務へ

の適用)の試みなど、いずれも滑り出し好調→幾許もなく難澁の様子が伺われ、肝心のミンツバーグも多数の毀誉褒貶に対して沈黙し続けているらしい。私は次第に苛立った。1992 年秋、九州大学定年直前の短期在外研究の機会にミンツバーグ教授を訪ね、前記著書に対する幾つかの批判及び改善(?) 提案をぶつけた。まさに当時、幸いにも彼は旧著の欠陥の反省の上に立った管理者活動の新たな枠組をほゞ構築し終っており、PhD ゼミでの内輪の講釈を傍聴し、短時間の面談ではあったが、イギリスにおける管理者活動研究についての貴重な感想も聞くことができた。

この体験は私をさらに深入りさせる契機となった。S. Carlson : Executive Behavior 1951 に遡って源流を確かめ、R. Stewart を中心としたイギリス管理者活動研究にのめりこんでさらに数年を費す破目になった。1999 年に至って大西洋兩岸の‘管理者活動研究の40 年’を俯瞰する見通しがつき、2001 年秋、『管理者活動研究史論』の刊行に漕ぎつけた。—— 管理労働の実証的研究の学説史として、従来の類書よりも取り扱った時間的・空間的な巾はかなり広大、諸言説の解説はかなり詳細、評価はかなり率直かつ批判的であり、かなり長期の存在理由を主張できるもの、と自負している。

とはいうものの、この作業によって管理労働の本質から現象までを一貫して疎漏なく把握できる枠組が得られたわけではない。管理者活動研究の一方の到達点たるミンツバーグの新枠組は、豊富な観察記録だけを素材とした帰納的抽象(の徹底)によって、歴史的・社会的内容を全く失った骨格(だけの本質)と化している¹¹⁾。スチュアートの DCC 枠組も、管理職務の融合(を通じての集団的管理の形成)というダイナミズムを解明する手掛かりを提供するものの、所詮現象次元の認識用具にすぎない¹²⁾。探索10 年余りにしてなお、管理労働のほゞ明らかな本質と現象は遠く距たり、両者をつなぐ道筋は謎に包まれている。血肉豊かな真の本質認識

図2 管理者活動の枠組

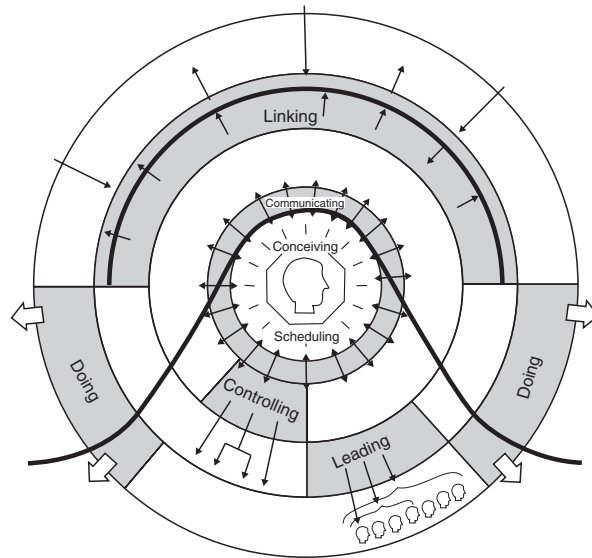
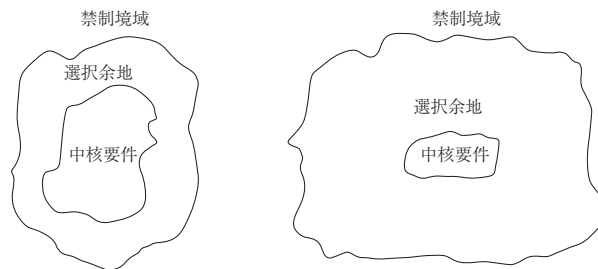


図3 2つの職務のDCCの差異



- 11) ミンツバーグの新枠組では管理者は図2のように7種類の役割行為をする。
 1. 形象する。conceiving ……状況認識，目的設定，戦略決定などについてあれこれ思い描く。
 2. 予定を立てる。scheduling ……実施計画づくり（内容・タイミングなど）
 3. 連結する。linking ……組織内の人々・集団・機関を連結する。人脈などネットワークづくり。
 4. 伝達する。communicating ……組織内の人々との間での情報の撒布・収集。（組織の神経中枢となる）
 5. 統制する。controlling ……指令情報を発して人々を行動させる。
 6. 指導する。leading ……個人の動機づけ，チームづくり。組織文化の創造と維持。組織のエネルギー中枢に例えられる。
 7. 実行する。doing ……自ら行動（して組織行動の成就を直接に掌握）する。契約の交渉，PR活動，率先垂範 etc
- 12) スチュアートは管理職務（の外延と内包）を3つに分類している。
 1. Demand 中核要件。最低限しなければならない行為。
 2. Constraint 禁制境域。組織の内外を問わずしてはならない行為
 3. Choice 選択余地。してもよく，しなくてもよい行為

職務は多種多様であって，図3のように，選択余地の狭小な職務と広大なものがある。一般に管理職務の選択余地は階層が上がれば上がるほど広大で同一職務の担当者でも実際の管理行為の有様は大いに異なりうる。このことを起点として，隣接管理職務担当者の中で，職務遂行の競合，相互乗入，融合が生じる。

に達するには、現象（の即物性）からの抽象を重ねる一方で、管理者活動が歴史的に展開している政治・経済・社会的な制度・機構・運動・思想の文脈を広汎かつ深長に追求（するか、既存の研究成果を必要十分なだけ吸収）しなければならない。

その道への足掛かりを私はイギリスの批判経営学者 C. Hales の主張（管理者活動研究に対するコメント）に見出した —— 管理者がしていることとなしとげべく求められていることを区別せよ。

単なる行動（読む、書く）——活動（週間販売数値について部下に説明する）——課業（トラブルを処理する）——職能（資産を保全する）つまり、裸の行為から出発して、それが行われる意味、意図、制度化された目標、組織全体からみた機能、……という風に、順次より広い文脈で捉え直していく。このように複数のレベルを設定して発見された事実を適切に位置づけていけば、やがて首尾一貫した知識体系（とその累積的進化）が可能となる。

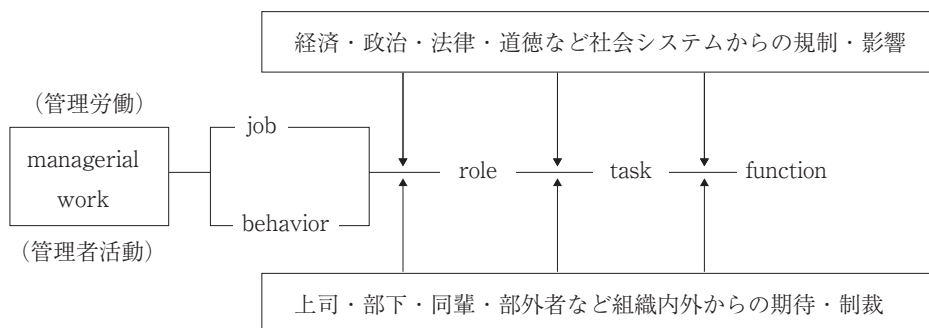
『史論』刊行後、私はヘイルズの著書 *Managing through Organizations* (1993) を通読して感銘を受けた、全文を翻訳し若干の感想を付して『熊本学園商学論集』に連載した。ヘイルズは端初としての‘管理’概念を‘仕事をなし遂げること’と規定する。これは管理というコトバの

最も包括的用例である。まずは個人の営為、そして絡み合う5つの要素からなる過程として把握される。——意思決定と計画、（時間と労力の）配分、動機づけ、調整、統制。

ここから出発して、現代企業にみられる管理に至る道筋は、①管理過程が仕事それ自体から分離し、②それが所有（という）機能と合体して（私営・公営）企業の管理者に担われ、③管理（労働）の分業の発展につれ、一方では拡散して個々の管理職務となり、他方では体系的に結合されて‘拡充された管理機能’となる。④‘拡充された管理機能’はさらに組織的な配列と機構へと制度化され、⑤仕事の管理は組織を通して行われ、⑥結果として管理は‘仕事の管理’だけでなく‘他の人々の管理’でもある、ということになる。後者は様々の問題や争いを内包し、管理者活動の内容と形態にその影を落す。このように、ヘイルズの端初的管理概念はファヨールに酷似している、というよりはファヨールの‘組織を通しての管理’体験からの抽象物を個人用（にもなるよう）に補訂したものである。基本的な相異は、ファヨールが‘拡充された管理’を論理的必然として提示したのに対し、ヘイルズでは、無数の人々による問題と抗争に充ちた歴史的発展の産物として把握している点に在る。

多少の疑点はあるが概ね信頼できる管理概念

図 管理者活動記述の諸レベル



とその現代的発展形態への具体化指針を得て、私の40年に及ぶ‘探求’は一段落した。引き続き具体化作業に挑むべきであるが、残り時間ごく僅かで、諦めざるを得ない。

さて、このようにして漸く行き着いた管理概念が、実は全く新奇ではなく、常識的とさえ云えそうなものであることは、私の愚鈍さの端的な証明に他ならない。と同時に(少数の)基礎概念とその相互関連についての統一的理解(の形成努力)を怠り、各人各様・自由自在な論議を繰り返すことで知識体系の累積的進化の途を自ら塞いできた、という(内外)経営学界の宿弊がもたらした被害の一例でもある——いかに多くの研究者が基本的な用語・概念の不用意・乱脈な解釈・使用によって折角の研究を労多く功少ないものにしてしまったことか。私は声を大にして叫びたい。

4. イギリス批判経営学とのめぐり合い

管理者活動研究史追跡の途上、半ば偶然に私は当時勃興中のイギリス(を中心とする)批判経営学の諸言説(の一斑)に接触することになった。M・アルベッソンと共に、欧米全域に散らばる多数の研究者集団を、‘批判的経営研究 Critical Management Studies(以下CMSと略記)の旗印の下、リードしているH・ウィルモットが、他でもない管理者活動研究の諸言説を(無数の‘方法粗雑かつ内容空疎’な管理研究のなかでは相対的に質量充実・含意豊富な業績として評価しつつ)批判的に論評していること、しかも当

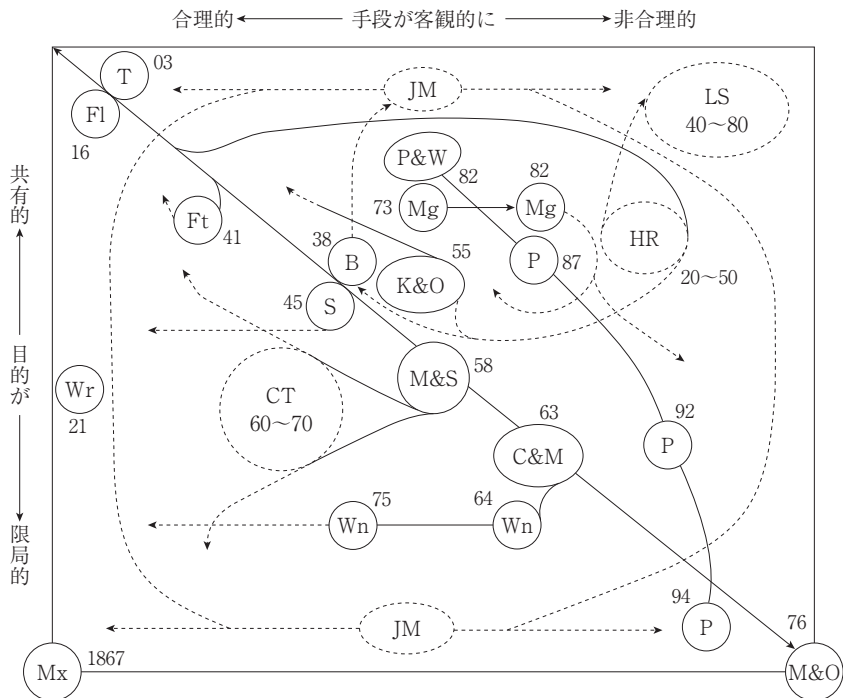
の管理者活動研究の第一人者R・スチュアートがCMSに対して開放的態度をとり、彼らが主導する研究集会にも積極的に参加して‘戦略的パートナーシップ’の関係に在ること、を知ったとき、私は思わず心和み、大いに勇気づけられた。これを契機に‘CMS’論文集(1992)など幾つかの論文を読み、1970年代に発した若きCMSが急速に成長して、かなり豊饒な成果を上げている状況に接して心強さを覚えた——と同時に、1931年に異常早産した日本の批判経営学が体験しなければならなかった数々の苦難と誤謬を重ね合せ、ほろ苦さを感じた。

とりわけ、A・トーマス『管理論論争』1993. ‘Controversies in Management’は簡にして要を得た経営学説入門書でとても面白かった。トーマスは図4のように諸多の管理論を目的(が統一的か対立的か)と手段(が合理的か否か)を軸として大きく4つに分ける。この枠組は呆気ない程単純だが、その含蓄は深くマネジメント・バベルの塔の基底に達している、と思われる程に私は魅せられた。管理についての様々の見方を類別することで、これまで気付かなかったそれぞれの特質が垣間みえる——いっそのこと、各象限の境界を抹消して白地グラフとし、管理論史に登場する無数の管理論・管理観を、直感と目分量で適当にプロットしたらどうだろうか?と思いつき、図5を描いてみたりした。(川端1995:79)楽しい思い出である。

図 4 管理論の分析枠組

目 的 \ 手 段	客観的に合理的である	客観的に合理的でない
共有 or 斉一的	合理的専門職	魔 術・宗 教
限局 or 分裂的	資本の代理人	ポリティクス

図 5 管理論の史的系譜（試図）



- 注 ○ は、著作（わきの数字は刊行年）を示し、円内は著者名の頭文字。
 ただし、頭文字が共通の人物のばあいには、最終文字を添えてある。
- Mg = Mintzberg, Mx = Marx, Fl = Fayol, Ft = Follett, Wn = Williamson, Wr = Weber
- は、多数の研究の集合を示す。わきの数字は、研究が盛んに行われた年代（60～70とは60～70年代のこと、他も同じ）。
- HR = Human Relations, LS = Leadership Studies, CT = Contingency Theories,
 JM = Japanese Management（日本の経営の研究よりも実態に重点がある。）
- は、直接または実質的に密接な関連を示す。
- は、或る程度の実質的関連。またはほぼ推定しうる進行方向を示す。
- この図にとり上げた著作は、〔表1〕に一括表示した。

表 1 管理論史試図, 表示文献

(邦訳)

Barnard. C ; 1938, The Functions of the Executive.	バーナード・C.『経営者の役割』山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, ダイヤモンド社。
Cyert. R & March. J ; 1963, The Behavioral Theory of the Firm.	サイアート・R & マーチ・M.『企業の行動理論』松田武彦・井上恒夫訳 ダイヤモンド社。
Fayol. H ; 1916, Administration industrielle et genenale.	ファヨール・H.『産業及び一般の管理』佐々木恒夫訳, 未来社。
Follet. M ; 1941, Dynamic Administration.	フォレット・M.『組織行動の原理－動態的管理』三戸公・米田清貴訳, 未来社。
Koontz. H & O'Donell C ; 1955, The Principles of Management.	クーンツ・H & オドンネル・C.『経営管理の原則』全4冊, 大坪壇他訳 ダイヤモンド社。
March. J & Olsen. J ; 1976, Ambiguity and Choice in Organizations.	マーチ・J & オルセン・J.『組織におけるあいまいさと決定』遠田雄志・A・ユング訳 有斐閣。
March. J & Simon. H ; 1958, Organizations.	マーチ・J & サイモン・H.『オーガニゼーションズ』土屋守章訳 ダイヤモンド社。
Marx. k ; 1867, Das Kapital I	マルクス・K.『資本論』向坂逸郎訳, 岩波書店。
Mintzberg. H ; 1973, The Nature of Managerial Work.	ミンツバーク・H.『マネジャーの仕事』奥村哲史, 須貝栄訳, 白桃書房。
Mintzberg. H ; 1982, Management has made society unmanagerable' (in, Mintzberg on Management ; 1989)	ミンツバーク・H.「マネジメントが社会を駄目にした」―『人間感覚のマネジメント』北野利信訳, ダイヤモンド社所収。
Peters. T & Waterman. R ; 1982, In Search of Excellence.	ピーターズ・T & ウォーターマン・R.『エクセレント・カンパニー』。
Peters. T ; 1987, Thridding on Chaos.	ピーターズ・T.『経営革命』(上・下), 平野勇夫訳, TBSブリタニカ。
Peters. T ; 1992, Liberation Management.	ピーターズ・T.『自由奔放のマネジメント』(上・下), 大前研一監訳, ダイヤモンド社。
Peters. T ; 1994, The Tom Peters Seminar.	ピーターズ・T.『トム・ピーターズの経営破壊』平野勇夫訳, TBSブリタニカ。
Simon. H ; 1945, Administrative Behavior.	サイモン・H.『経営行動』松田武彦・高柳暁・二村敏子訳, ダイヤモンド社。
Taylor. F ; 1903, Shop Management.	テイラー・F.『科学的管理法』上野陽一訳, 産能大学出版部。
Weber. M ; 1921, 'Bürokratie' (in Wirtschaft und Gesellschaft.)	ウェーバー・M.『官僚制』阿閉吉雄・脇圭平訳, 角川文庫, ほか。
Williamson. O ; 1964, The Economics of Discretionary Behavior.	ウィリアムソン・O.『裁量の行動の経済学』井上薫訳, 千倉書房。
Williamson. O ; 1975, Market and Hierarchies.	ウィリアムソン・O.『市場と企業組織』浅沼萬里・岩崎晃訳, 日本評論社。

IV 二足の草鞋。その位置と関連

1. 近代組織論の再構築をめざす

管理者活動研究の探訪と併行して、1993 年以降、私は改めて個別資本説と近代組織論それぞれの立ち位置とその在るべき相互関連を見詰め直す作業に取り掛かった。まず 30 余年に及ぶ多数の「批判経営学者のバーナード・サイモン理論研究」を走査して幾つかの服膺すべき貴重な言説に接し、回避すべき幾つかの錯誤（→転向）例とそこに導いた機因について考察した。（川端 1993・1994）つぎに経営学史学会第 3 回大会で「日本の経営学を築いた人々」の 1 人として馬場克三の所説紹介を求められた機会にあらためて馬場個別資本説を再学習し、その中核に在る意識性概念が、サイモン理論の中核概念‘限定合理性’とベクトルは正反対だが実質的内容は殆ど同一であることを確かめ、大いに意を強くした。併せて、その昔馬場が総資本と個別資本の関連を社会的分業と技術的分業の関連として捉え直した（が故に三戸の批難を受けた）論旨は、R・コースの‘企業の理論’およびその継承・発展（？）と目されている O・ウィリアムソンの‘取引コストの経済学’（TCE）の言説に通底していること、そこに個別資本説と近代組織論との、いまひとつの接点があることを見出した。（川端 1995・1996）

限定的合理性の概念は要求水準の理論に云う満足化基準による経済的意思決定の必然性に導く。極大化基準を金科玉條とする新古典派経済学はそれによって根底から覆される——その画期的意義を私は日増しに感じるようになった。と同時に、前記ウィリアムソンが、限定的合理性仮説に（‘情報の偏在性’の強調と補強し合いつつ）全面的に依拠するにも拘わらず、極大化基準（の維持）に執着していることに違和感を催すようになり、多少の詮索を試みた。（川端 1997）その結果、ウィリアムソンがサイモンの満足化（基準による意思決定）を‘強い満足化’（要求水準＝必要最小限以上は求めない）

に限ったものと解釈して（※これは誤解というよりはむしろ曲解である）批判（→棄却）していることが明らかになった。サイモンの所説が（必要最小限の確保を優先するが、それ以上を求めての探索は続ける）‘弱い満足化’を含む‘広義’の満足化を意味することは始めから明らかなことである。代りにウィリアムソンが左袒する economizing ‘経済的効率化’基準は漠然として無内容——敢えていえば、‘弱い極大化’（不可能と知りつつ可及的多収益を求めて探索しつづけるという規範の表明）に他ならず、現代企業行動の特徴としてみれば、前記‘弱い満足化’と実質的に同一である（にも拘らず、満足化基準そのものは忌避する）——ここに私は、サイモンが打ち出した新たな経済理論に対する‘極大化固執者たちのなりふり構わぬ反攻（新古典派的総合？）の現われを視た。

ウィリアムソンによる機会主義 opportunism 概念の新たな意味づけとその（事ある毎の）強調は、現代経済学への恐らく貴重な貢献である。それは A・スミスの思いやり sympathy に代る経済人の動機的側面の特徴づけであり、マルクスの資本家像への大幅接近という意味でもリアルな認識への前進であり、新古典派に代る（？）新制度派の真の面目とも云えよう。——‘社会主義といわれる国々’の大崩壊 — 資本主義体制のグローバルな制覇 — 大成長・大競争の果ての大破綻の可能性が囁かれていた当時、経済理論のレベルにおける企業利己心の公然たる追認がもつ意味は深長である。とすれば、もともと‘組織への一体化’という非利己的動機に注目してきたサイモンが 1980 年代以降、よりラジカルな純粋利他主義モデル（機会主義と正反対）を提唱し、その理論的裏づけに努めてきたことの意味もまた深長といわねばならない。それは決して倫理的教説ではなく、従順性 docility が人間行動の深部を規定するという洞察に発するもの。社会から学習して利他主義を身に着けた個人は、社会に益するが直接個人には益しない価値に仕える。その行為が廻り廻っ

て個人ひいて社会の環境適応度を増進すると説く。社会構造の矛盾の一挙の解消でなく、漸進的改良の方向を示唆しており、敢ていえば、ミス以来、変容を重ねつつ受け継がれてきた‘経済人’の最終的超克、お題目でない真実の‘経済人批判’の始まりを告げるものではあるまいか——という思いをこめて、私は「バーナード・サイモン理論の命運」1997を書いた¹³⁾。

2. バーナード理論研究散策を始める

管理者活動研究史をほゞ踏査し終えた1999年秋、私は久しぶりに組織学会での発表機会を得て「バーナード理論の現在」を報告し、これが15年余りの間、基本的に中断状態に在ったバーナード理論研究の再開の契機となった。

中断といっても関心を失ったわけではない。1986年の記念事業のあと、バーナードに関わる研究論文が次第に減少し、学界全体として関心が低下してきたことは当然の成行だと受けとめつつも、ただ1つの論点へのこだわりを捨て切れず、関係のありそうな論文に気づけば、そのつど目を通してはいた。

1つの論点——バーナードの組織概念とりわけその境界曖昧性の問題は、研究史上、取扱要注意事項であり続けてきた。‘日本のバーナード・サイモン理論の創始者・継承者たちは、ほゞ一貫してバーナードの組織概念を‘神聖不可侵’視して祭り上げ、実質的にはサイモン(とその後続者)が構築した理論枠組に拠って組織論研究を進めてきた。コンティンジェンシイ理論、各種各様選り取り見取りのポスト・モダン組織論が繁茂する状況となれば、源流バーナードの形影は次第に薄れていく。——これと対照的に、バーナード理論の画期的意義を宣揚し、組織概念はもとより、組織経済論・管理者責任論・道徳的リーダーシップ論など、様々に論議されてきた問題個所の尽くをバーナードの創造性の

具現として全面的に擁護する人々の形影が色濃くなった。この流れを私はバーナード原理主義と名づけているが、その顕著な特質のひとつはバーナードとサイモンの共通性をさておいて両者の差異を強調することである。——バーナードは全人仮説という広大な視野を拓き、それまで手つかずだった組織の道徳性問題に踏みこんで組織現象の事實的・価値的両側面の全面的解明の道筋をつけた。しかるにサイモンは価値的側面を排除して経済人仮説に逆戻りし、その彫琢を通して事實的側面の考察を格段に拡充・精緻化したもののバーナード理論の継承・発展としてその功は著しく狭溢、一面的だといわれている。

それは私にとって不本意な成行であった。バーナードの組織概念について様々の角度から幾つもの批判を重ねながら、未だ決定的な一矢を放ち得ない(放つ勇気がない)でいる自分への苛立ちが日増しに募った。

1995～6年にかけて、私はのちに『組織の概念』1996として集成された中條秀治の諸論稿に接して心魅かれた。というのも、彼がM・ウェーバーの社会学における社会的行為・集団・団体・組織などの基本概念について周到・簡潔な解説(及び若干の独自解釈)を施し、すすんでバーナードの組織観との対比に及んでいたからである。中條理論学習の結果(中條自身は断言していないが)ウェーバーの経営Betrieb概念とバーナードの組織概念がほゞ同一(そして経営団体Betriebsverbandが協働体系cooperative systemとほゞ同一)だということが見えてきた。ウェーバーの経営(持続的な目的合理的行為)は1人でも可能、対するにバーナードの組織(複数個人の協働)は瞬間的にでも成立する。1人・瞬間という小異を捨て、複数・持続という大同に就くことによってバーナードの組織はウェーバーに支えられて安定で

13) 川端「バーナード・サイモン理論の命運」熊本学園商学論集3-3/4(1997)これは日本経営学会第70回大会報告「近代組織論の再構築」に加筆したものである。

きる —— これは私にとって懸案解決の糸口となる‘啓示’であった。これに支えられて私は(サイモンに軸足を移した)‘バーナード・サイモン理論’観を確定し得たのである¹⁴⁾。

このような経緯を踏まえ「バーナード理論の現在」において私は、バーナードを‘組織論の古典と近代を分つ視座転換を遂げたが基本概念の構築不十分に終った先導者’として、サイモンをバーナードの不備を補修しつつ概念枠組をほぼ完成した確立者として位置づけた。サイモンは‘誘因⇄貢献(→組織均衡理論)や権限(の受容)の概念などをバーナードに完全に負っている。‘組織への一体化’と‘限定的合理性’はバーナードに胚胎するものの基本的にはサイモンが創造した概念であり、意思決定概念の彫琢ならびに組織論全部面への適用貫通もまたサイモンのなせる業 —— 要するにサイモンによってバーナード理論はほぼ解体され、組織論体系を構成する幾つかの基本要素として組みこまれた、と私は判定した。なお、この報告の付録として、母国アメリカでのサイモン・ウィリアムソン間のバーナード理論の継承権(?)争いに言及した。1988年『経営者の役割』刊行50年記念セミナーにおいてウィリアムソンは、彼が十数年来主導してきた法学・経済学・組織理論の学際的協働の進展が、バーナードが希求していた‘組織科学’の初期段階を形成しつつある、と宣言した¹⁵⁾。曰く、バーナード・サイモンの業績の殆どは主として内部組織に関わる‘管理の科学’に限られている。「組織の統一科学では内部(的管理)様式と市場様式が統一的

方法で取扱われる必要がある」。これは市場を含む広義の組織概念を主張するもので、組織と市場を峻別するサイモンの立場と真向うから対立する。それはバーナードのいう spontaneous cooperation を、(誘因と引換にではあれ)主体的な意思に基づく自発的協働だけでなく、市場における取引によって結び付けられた自然発生的協働(それは主体の意思を欠くが故に協働という範疇に入らない)をも含めて考え、加えてバーナードの組織概念における境界朦朧性につけ込んだ、すこぶる機会主義的な着想に基づく謬論(新古典派的習合?)であり、即刻棄却されるべきである —— 同様の主張を私は「バーナードにおける組織と市場」2001でより詳細かつ明確に展開した¹⁶⁾。

2002年春、経営学史学会で私はあらためてバーナードの組織≡ウェーバーの経営論を披瀝し、併せてバーナードが組織の‘本質規定=定義’という錯誤に陥り、かつ固執した経緯を跡づけた¹⁷⁾。

これを皮切りに、記念論集刊行から十数年を経た現時点に立って、日本における主要な(と私には思える)バーナード研究を巡歴して思いつくままに論評してみよう —— 残された研究寿命は最大限10年足らず、行ける所までいった時点で自分なりの総括を試みよう、ともかく、これが最後の仕事だ、と思い定め、「バーナード理論研究散策」を開始した。以来10余年、研究ノート10余篇をものしたが幾つか探訪不十分な研究を残し、未だ総括に至っていない

14) このウェーバーの経営≡バーナードの組織という把握も、私が初めてではない。つとに T・パーソンズがウェーバー『経済と社会』の英訳において、Betrieb を organization と訳している。これは明らかにバーナードの組織概念に沿ったもので、中川敬一郎・岡本康雄らも、このことは承知している——ということにあとで気づいた。

15) O. Williamson. ed 'Organization Theory, — From Chester Barnard to the Present and Beyond'. 1990. 飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』文真堂, 1997。

16) この論文は『経営学パラダイムの探求』(加藤勝康教授古稀記念論文集)文真堂, 2001に収録されている。

17) 「バーナード組織概念の一詮議」経営学史学会年報No.10(2003)所収。

い。とはいえ、総括において採るべき基本的視点はほぼ定まっており、探訪ひとつ毎に味わう微動感を楽しめる境地に入っている¹⁸⁾。

散策の途中、私は2度しばし(といっても数ヶ月づつ)足を留め、N・ルーマンの社会システム(及び組織)理論とその本格的な研究書、ならびに経営学界所属の組織論研究者による関連論議の学習に取り組んだ。恐らくこの作業が、散策続行を支える充電となった。(川端 2003・2007)

社会システム論の巨匠ルーマンがバーナードと同じく〈人間含まず、行為のみ〉の組織概念を採っており、そのことがバーナード原理主義に立つ人々の好感を呼んでいる、ということはおかねての気がかりであった。ルーマンがマトゥラーナ・ヴァレラ創案のオートポイエシス概念を採用(社会システム論へ適用)するに及んで、バーナード理論のオートポイエシスの再解釈、そして新たな粧いでのバーナード理論顕彰が始まった。私は気がかりを抑え切れなくなってルーマンの『公式組織の機能とその派生的諸問題』1964と『社会システム理論』1984を通読し、次のことがわかった。—— 同じ〈行為のみ〉の組織概念でも、バーナードの場合は〈人間含み〉の集団概念と対照的なのに、ルーマンのそれは集団を含む全ての形態の社会システムに共通の属性を指している。両人の拠るシステム論は世代を異にしており、ルーマンの〈行為のみ〉はシステム論からの必然的系論であるが、バーナードの〈行為のみ〉は彼独自の思索(協働体系からの非本質的要因の捨象)の産物である。溯っていえば、ルーマンの組織はバーナードの協働体系(ウェーバーでいえば団体)に当り、バーナードの組織はルーマンのコミュニケーション(社会システムの構成素)の1種に相当する。名前は同じでも実体は異なる。つまり最初からすれちがっていた(ことにルーマンは気づかなかった?)のである。

長岡克行『ルーマン／社会の理論の革命』2006を読んで、私の心証は更に固まった。組織が「自らの環境に在る諸システムとコミュニケーションする可能性をもつ唯一の類型(の社会システム)」としてもたねばならぬリジッドな構造はその成員資格に集約される。という意味で、ルーマンの組織は成員資格によって閉ざされたオートポイエシスであり、バーナードの組織は目的に貢献する限り平等に開かれたオートポイエシスである。近代社会の原則は「たとえ名目的形式的にはあれ、すべての人々の排除でなく包摂ということ」、しかるにルーマンの組織というシステムは排除を原則としている、という意味で、近代社会の構造と逆説的に接続している。しかるにバーナードの組織は成員資格を全く問わず全体社会や(市場など)その下位機能システムと同じ包摂、ひいて無限の開放性を特徴としており、それ故に組織独自の構造・機能をもたない、社会システム一般でしかありえない。

云うまでもなく、バーナード理論の含蓄は広く深く、殆どの組織論研究者の骨髓に浸透している。しかるに彼の組織概念(=定義)は外見は開放的で実質は硬直的、秀麗な目の上の丹瘤とでも云うべき瑕疵である。一旦は明示的に棄却(→補正)して、ウェーバー・サイモン・ルーマンらと共通の枠組の中に然るべく位置づけること、それは現代の組織論が混迷を脱して累積的進化の途を拓く上で、必須の課題である—— と私は信じる。

バーナード散策を終えたあと何をするか、まだ何も決めていない。そのときになれば、自づと定まることだろう。いずれにせよ「学問は1日にして成るものではなく、1人の力によって築かれるものでもない。それは承けつぎ伝えられるもの。しかも学問の道にはおよそ終点というべきものはない」¹⁹⁾—— 生きている限り、

18) 熊本学園商学論集, 9-1, (2002)以降, 断続連載中。

19) 馬場克三『株式会社金融論』1965, 序文。

馬場先生の遺した次の言葉に従い、‘受けつぎ伝える’者の1人であり続けたいと思う。

友へ

「君はどこまで歩いてゆくのか」

「どこまでも歩いてゆくつもりだ」

「それでよい」

——1955. 1 月——

(馬場克三『詩稿』自家版 1998 刊)より

言及文献 (本文中に言及したのみで注記しなかったもの)

Alvesson, M & H. Willmott ed 1993. 'Critical Management Studies' (CMS 研究会訳『経営と社会』2001, 同友館)

馬場克三, 1955『個別資本と経営技術』有斐閣

馬場克三, 1958「シンポジウム：経営経済学の新胎動について」雑誌『P. R.』2月号

馬場克三, 1968(編)『経営学方法論』ミネルヴァ書房

別府正十郎, 1966「個別資本運動説の発展のための一吟味」(→上記『経営学方法論』所収)

醍醐作三, 1954『労務管理論序説』

川端久夫, 1963「経営技術の理論について」(→『経営学方法論』所収)

川端久夫, 1964「経営経済学と経営管理学」(→『経営学方法論』所収)

川端久夫, 1965「労務管理の理論について」社会問題研究(大阪社会事業短期大学)15-3/4

川端久夫, 1993「批判経営学者のバーナード・サイモン理論研究」熊本商大論集40-1

川端久夫, 1994「全人仮説と官僚制問題」熊本商大論集40-3

川端久夫, 1995「個別資本の意識性と限定的合理性」熊本学園商学論集2-1/2

川端久夫, 1995「イギリス批判経営学の一断面」海外事情研究(熊本学園大学)23-1

川端久夫, 1996「再び個別資本の理論について」熊本学園商学論集2-3/4

川端久夫, 1997「近代組織論と現代経済学」熊本学園商学論集4-1

川端久夫, 2003「組織概念をめぐるルーマンとバーナード」熊本学園商学論集9-3

川端久夫, 2007,「バーナード組織概念の再詮議」経営学史学会年報No.15

三戸 公, 1959『個別資本論序説』森山書店

宗像正幸, 1970「馬場克三教授における意識性の問題(1), (2)」国民経済雑誌(神戸大学)121-5・6

坂寄俊雄, 1963「労務管理の対象」立命館経済学10-1

占部都美, 1955「経営学における制度的思考」(日本経営学会大会報告)